

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS APOIOS DO SUPERVISOR E DOS COLEGAS À
FAMÍLIA E A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO:
O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA**

Marta Sofia Almeida Carneiro Gomes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS APOIOS DO SUPERVISOR E DOS COLEGAS À
FAMÍLIA E A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO:
O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA**

Marta Sofia Almeida Carneiro Gomes

Dissertação orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Gomes de Carvalho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho e à Professora Doutora Maria José Chambel, por todo o apoio, dedicação e constante disponibilidade. A vossa ajuda foi essencial para finalizar este projeto. A vocês, e a todos os Professores que de alguma forma me inspiraram ao longo destes anos, obrigada.

À minha família incrível, mas principalmente à minha Mãe e à minha Avó, que sempre estiveram comigo desde o início desta caminhada e nunca me largaram a mão. Obrigada por acreditarem em mim e por me incentivarem a nunca desistir dos meus sonhos. Sem vocês não teria sido possível chegar até aqui.

Às minhas amigas de sempre, por me apoiarem em todos os meus projetos e por toda a força que me dão. Obrigada pela vossa presença constante.

Às amigas que a faculdade me deu, pela partilha de experiências, e por todo o apoio e motivação. Esta caminhada não teria sido a mesma sem vocês.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a finalização deste percurso, muito obrigada!

Índice

Resumo	iv
<i>Abstract</i>	iv
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
Conflito Trabalho-Família e Satisfação com o Trabalho	3
Apoios do Supervisor e dos Colegas à Família e Conflito Trabalho-Família	6
Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família	10
Método	11
Procedimento	11
Amostra	11
Medidas	12
Análise de Dados	13
Resultados	14
Análise Fatorial Confirmatória	14
Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo	15
Teste de Hipóteses	16
Discussão	18
Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	20
Implicações Práticas	20
Referências Bibliográficas	22

Índice de Quadros

Quadro 1 - Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo	15
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema do Modelo de Mediação Parcial	17
---	----

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho. A amostra foi constituída por 302 colaboradores Portugueses de diversos setores profissionais. Os resultados evidenciam o conflito trabalho-família como variável mediadora na relação entre o apoio dos colegas à família e a satisfação com o trabalho, embora exista uma relação direta entre o apoio dos colegas à família e a satisfação com o trabalho. No entanto, esta mediação não ocorre na relação entre o apoio do supervisor à família e a satisfação com o trabalho, uma vez que o apoio do supervisor à família não apresenta uma relação significativa com o conflito trabalho-família. São apresentadas algumas implicações práticas dos resultados obtidos, bem como limitações e sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: conflito trabalho-família; apoio do supervisor à família; apoio dos colegas à família; satisfação com o trabalho

Abstract

The present study aims to analyze the mediator role of work-to-family conflict in the relationship between supervisor and coworkers support for family and job satisfaction. The sample consisted of 302 Portuguese employees from several professional sectors. The results show that work-to-family conflict mediates the relationship between coworkers support for family and job satisfaction, although there is a direct relationship between coworkers support for family and job satisfaction. However, this mediation does not occur in the relationship between supervisor support for family and job satisfaction, since no significant relationship between supervisor support for family and work-to-family conflict was found. Practical implications related with the results obtained are presented, as well as research limitations and suggestions for future research.

Keywords: work-to-family conflict; supervisor support for family; coworkers support for family; job satisfaction

Introdução

Nas últimas décadas têm vindo a existir múltiplas mudanças nos domínios familiar e profissional dos indivíduos. No domínio familiar destaca-se o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho (Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005), do número de famílias em que ambos os elementos do casal trabalham e das famílias monoparentais (Byron, 2005). Estas mudanças levam a que as responsabilidades profissionais, as tarefas domésticas e os cuidados infantis deixem de estar associados aos papéis tradicionais de género (Byron, 2005), implicando que, no caso das mulheres, as responsabilidades de trabalho se juntem às responsabilidades familiares e, no caso dos homens, as responsabilidades familiares aumentem (Allen, 2001; Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Paralelamente, com o aumento da esperança média de vida, as famílias não são apenas responsáveis pelo cuidado dos filhos, mas também pelo cuidado dos familiares idosos, tendo de existir uma conciliação entre ambos (Poelmans, Odle-Dusseau, & Beham, 2009). Já no domínio profissional, com o avanço da tecnologia, as organizações colocam cada vez mais exigências aos seus colaboradores, aumentando o número de horas de trabalho dos mesmos, de forma a fazer face à constante movimentação empresarial (Poelmans et al., 2009). Adicionalmente, as mudanças tecnológicas (e.g., telemóveis e computadores portáteis) permitem que as tarefas de trabalho sejam realizadas em qualquer local, nomeadamente junto da família, o que acaba por trazer consequências a nível familiar (Peeters et al., 2005). Assim, todas estas mudanças vieram dificultar a gestão e o equilíbrio dos papéis nos domínios familiar e profissional (Byron, 2005; Fiksenbaum, 2014), aumentando o interesse pela temática da relação trabalho-família, particularmente, pela perspectiva do conflito trabalho-família (Byron, 2005).

O conflito trabalho-família pode ter um impacto negativo tanto nos indivíduos como nas organizações (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011), sendo que vários estudos demonstram que o conflito entre os dois domínios tende a resultar em baixos níveis de satisfação com o trabalho (Allen et al., 2000; Boles, Johnston, & Hair, 1997; Kossek & Ozeki, 1998), falta de compromisso organizacional (Lyness & Thompson, 1997), absentismo (Hammer, Bauer, & Grandey, 2003), *turnover* (Greenhaus, Collins, Singh, & Parasuraman, 1997) e *burnout* (Boles et al., 1997).

Dadas as consequências negativas que o conflito trabalho-família pode trazer tanto aos indivíduos como às organizações, estas últimas devem procurar reduzir este fenómeno, ajudando os seus colaboradores a fazer uma melhor gestão das suas vidas profissionais e familiares (Grzywacz & Butler, 2008).

O apoio social no local de trabalho refere-se ao grau em que os indivíduos percebem que as fontes presentes no domínio do trabalho, como os supervisores, os colegas e a própria organização, valorizam e auxiliam o seu bem-estar (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). Com vista a facilitar a capacidade de gestão dos papéis profissionais e familiares dos colaboradores, tanto os supervisores como os colegas de trabalho podem fornecer aos mesmos um apoio específico à família (Kossek et al., 2011). No entanto, a maioria dos estudos tem incidido sobre o apoio geral dos colegas, sendo poucos os estudos que consideram o apoio dos colegas à família. Contudo, torna-se pertinente analisar o apoio dos colegas à família, pois estes possuem conhecimento acerca das exigências do local de trabalho que podem interferir com o domínio familiar, estando numa posição ideal para fornecer este tipo de apoio (McMullan, Lapierre, & Li, 2018).

Visto que a investigação tem demonstrado que os recursos trabalho-família presentes no local de trabalho, como os apoios do supervisor e dos colegas à família, têm impacto na satisfação dos colaboradores com o trabalho (e.g., Bagger & Li, 2014; Thompson & Prottas, 2005) - um resultado relacionado com o trabalho importante para o funcionamento organizacional (Spector, 1997) -, torna-se pertinente analisar se o conflito trabalho-família pode atuar como um mecanismo explicativo desta relação.

Assim, este estudo tem como objetivo analisar a relação do conflito trabalho-família com os apoios do supervisor e dos colegas à família e com a satisfação com o trabalho, bem como o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho.

Desta forma, espera-se tecer conclusões com implicações práticas para as organizações, apoiando o desenvolvimento de intervenções destinadas a reduzir o conflito trabalho-família.

Na sequência da introdução apresentada, inicialmente será realizada uma revisão de literatura sobre as variáveis em estudo (i.e., conflito trabalho-família, apoio do supervisor à família, apoio dos colegas à família e satisfação com o trabalho), a partir da qual serão formuladas as hipóteses de investigação. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada, a análise e discussão dos resultados e, por fim, serão referidas limitações do estudo, sugestões para futuras investigações e implicações práticas.

Enquadramento Teórico

Conflito Trabalho-Família e Satisfação com o Trabalho

O conflito trabalho-família corresponde à perspectiva negativa da relação trabalho-família, sendo a visão predominante (Carlson & Grzywacz, 2008). Esta perspectiva tem por base duas teorias: a hipótese da escassez de recursos (Goode, 1960) e a teoria dos papéis (Kahn, Wolf, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). A hipótese da escassez de recursos (Goode, 1960), defende que os indivíduos possuem uma quantidade limitada de recursos (e.g., tempo e energia), que são necessários ao desempenho de qualquer papel social. Ao canalizarem esses recursos para o desempenho de um papel, não os podem dedicar ao desempenho de outro papel, sendo obrigados a fazer opções (Goode, 1960). Desta forma, desempenhar um papel deixa poucos recursos disponíveis para o desempenho de outros papéis, o que implica que quantos mais papéis os indivíduos desempenharem, mais esgotam os recursos que têm disponíveis, fazendo com que experienciem sentimentos de tensão (Carlson & Grzywacz, 2008). Já a teoria dos papéis (Kahn et al., 1964) parte do princípio de que os indivíduos desempenham vários papéis ao longo da sua vida, criando expectativas em relação a cada um deles. Contudo, nem sempre é possível corresponder a essas expectativas, pois a multiplicidade de papéis e as exigências específicas de cada um tornam difícil desempenhá-los com sucesso, dando origem ao conflito (Kahn et al., 1964).

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família diz respeito ao fenómeno que ocorre quando as exigências do papel numa das dimensões são incompatíveis, interferem ou dificultam o desempenho do papel na outra dimensão. Desta forma, sabe-se que a participação de um indivíduo no papel familiar (profissional) é dificultada em virtude da participação do mesmo no papel profissional (familiar). De acordo com estes autores, existem três principais formas de conflito trabalho-família: conflito baseado no tempo, conflito baseado na tensão e conflito baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo ocorre quando o indivíduo sente dificuldades em desempenhar adequadamente um dos seus papéis (familiar ou profissional), devido ao tempo que lhe é exigido pelo outro papel. O conflito baseado na tensão ocorre quando a pressão exercida por um dos papéis (familiar ou profissional) dificulta a capacidade de cumprir as exigências impostas no outro papel. Por último, o conflito baseado no comportamento ocorre quando os comportamentos que o indivíduo manifesta num dos papéis são contraditórios com os comportamentos desejados ou considerados apropriados no outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985).

Embora inicialmente se pensasse que o conflito trabalho-família seria um constructo unidirecional, alguns autores (Frone, Russell, & Cooper, 1992) sugeriram que o mesmo é bidirecional, ou seja, o trabalho pode interferir com a família (conflito trabalho-família) e a família pode interferir com o trabalho (conflito família-trabalho) (Frone et al., 1992). No caso da presente dissertação, será apenas estudada a direção do trabalho para a família, uma vez que se pretende obter conclusões práticas para as organizações.

A satisfação com o trabalho é o resultado relacionado com o trabalho mais estudado na literatura do conflito trabalho-família (Allen et al., 2000; Bruck, Allen, & Spector, 2002; Buonocore & Russo, 2012; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005; Kossek & Ozeki, 1998), existindo poucos conceitos na psicologia das organizações que sejam mais centrais do que este (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001). A satisfação com o trabalho foi definida primeiramente por Locke (1969), como o grau em que as expectativas que um indivíduo possui de um trabalho correspondem ao que realmente recebe do trabalho. Mais tarde, Spector (1997) definiu a satisfação com o trabalho como uma atitude que se refere ao grau em que os indivíduos gostam ou não do seu trabalho. Segundo o mesmo autor, é importante que exista uma preocupação com a satisfação com o trabalho, uma vez que esta é não só um reflexo de um bom tratamento e um indicador de bem-estar emocional ou saúde psicológica, mas também um reflexo do funcionamento organizacional, podendo levar a comportamentos por parte dos colaboradores que afetam esse mesmo funcionamento (Spector, 1997). De facto, a investigação tem demonstrado que a satisfação com o trabalho se correlaciona positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional (LePine, Erez, & Johnson, 2002; Organ & Ryan, citado em Saari & Judge, 2004) e com o desempenho no trabalho (Judge, Thoreson, Bono, & Patton, citado em Saari & Judge, 2004). Vários estudos têm também demonstrado que colaboradores insatisfeitos têm uma maior probabilidade de se ausentarem e de abandonar o seu trabalho do que colaboradores satisfeitos (e.g., Hackett & Guion; Hulin, Roznowski, & Hachiya; Kohler & Mathieu, citado em Saari & Judge, 2004), funcionando a satisfação com o trabalho como um preditor do *turnover* e absentismo (Saari & Judge, 2004).

No que diz respeito à medição da satisfação com o trabalho, esta pode ser concebida através de duas abordagens: global e compósita (Spector, 1997). A abordagem global avalia a satisfação com o trabalho com base na atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, sendo utilizada, por exemplo, quando se deseja determinar os efeitos dos indivíduos gostarem ou não do seu trabalho. Por sua vez, a abordagem compósita analisa o padrão de atitudes que um indivíduo possui em relação a várias facetas do trabalho, como a supervisão e colegas de trabalho, os benefícios, as condições de trabalho, a natureza do próprio trabalho, a própria

organização, as políticas e procedimentos da organização, o salário, as oportunidades de promoção e o reconhecimento. Esta abordagem é utilizada para descobrir quais os aspetos concretos da situação de trabalho que produzem satisfação ou insatisfação, permitindo a identificação de áreas que podem ser melhoradas (Spector, 1997).

Tal como referido anteriormente, ao demonstrar a relação entre o conflito trabalho-família e os resultados relacionados com o trabalho, a satisfação com o trabalho é a variável mais estudada (Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998). Segundo Mortimer, Lorence e Kumka (1986), o trabalho e a família representam os papéis de vida mais importantes para a maioria dos indivíduos, sendo que quando os papéis que são relevantes para os indivíduos são ameaçados, estes tendem a avaliar a fonte de ameaça de forma negativa (Carlson & Kacmar, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). Neste sentido, o grau em que os indivíduos estão satisfeitos ou insatisfeitos com o seu trabalho pode depender do quanto esse trabalho é visto como uma ameaça para outros papéis relevantes para esses mesmos indivíduos, como o papel familiar (Grandey et al., 2005). Assim, a perceção de que o trabalho está a retirar tempo e energia necessários para o desempenho do papel familiar (conflito trabalho-família), torna o papel profissional uma ameaça, fazendo com que os indivíduos desenvolvam uma atitude negativa em relação ao trabalho (Weiner, 1985). Por exemplo, quando um colaborador percebe que os horários de trabalho ou o ambiente de trabalho stressante em que se insere são responsáveis pela falta de tempo e energia para dedicar à família, pode desenvolver um sentimento de ressentimento que, por sua vez, diminui o seu nível de satisfação com o trabalho (Buonocore & Russo, 2012).

Várias investigações têm comprovado a existência de uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação com o trabalho. Na meta-análise realizada por Kossek e Ozeki (1998) que tinha como objetivo analisar a relação entre o conflito trabalho-família e a satisfação com o trabalho e com a vida, verificou-se que o conflito trabalho-família se relaciona negativamente com a satisfação com o trabalho. Da mesma forma, na meta-análise de Allen e colaboradores (2000) que pretendia analisar os resultados associados ao conflito trabalho-família, constatou-se a existência de uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação com o trabalho. Esta relação negativa foi ainda verificada em vários estudos com diversos profissionais, como trabalhadores de hospitais (Bruck et al., 2002), enfermeiros profissionais (Cortese, Colombo, & Ghislieri, 2010), contabilistas (Pasewark & Viator, 2006) e trabalhadores em serviços de tecnologia e comunicação (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006).

Neste sentido, postula-se que o conflito trabalho-família se relaciona de forma negativa

com a satisfação dos colaboradores com o trabalho, surgindo a primeira hipótese de investigação:

H1: O conflito trabalho-família relaciona-se negativamente com a satisfação com o trabalho.

Apoios do Supervisor e dos Colegas à Família e Conflito Trabalho-Família

Os recursos trabalho-família no domínio do trabalho não incluem apenas as políticas formais e os benefícios disponíveis para os colaboradores (e.g., práticas amigas das famílias), mas também um apoio mais informal, como o facto do local de trabalho apoiar a utilização dessas políticas ou o supervisor ser compreensivo em relação a questões familiares (Odle-Dusseau, Britt, & Greene-Shortridge, 2012).

O conceito de apoio social no local de trabalho deriva da literatura sobre o apoio social (Kossek et al., 2011). Segundo Cobb (1976), o apoio social pode ser definido como a crença que os indivíduos possuem de que são amados, valorizados e que o seu bem-estar é cuidado como parte de uma rede social de obrigações mútuas. Tendo por base esta definição, o apoio social no local de trabalho diz respeito ao grau em que os indivíduos percebem que as fontes presentes no domínio do trabalho, como os supervisores, os colegas de trabalho e a organização na qual estão inseridos, valorizam e auxiliam o seu bem-estar (Kossek et al., 2011), procurando contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo (Carlson & Perrewé, 1999). Este pode ainda ser geral ou específico para as questões familiares (Kossek et al., 2011). O apoio geral diz respeito ao grau em que os colaboradores percebem que os supervisores, colegas ou organização se preocupam com o seu bem-estar geral no trabalho, fornecendo determinados recursos e uma interação social positiva. Por sua vez, o apoio específico à família diz respeito ao grau em que os colaboradores percebem que os supervisores, colegas ou organização se preocupam com a vivência de relações positivas entre o trabalho e a família, fornecendo determinados recursos e interações sociais positivas (Kossek et al., 2011).

Tal como referido anteriormente, o apoio do supervisor é uma fonte de apoio social no local de trabalho, podendo este ser geral ou específico. O apoio geral do supervisor envolve expressões de preocupação por parte do mesmo (i.e., apoio emocional) ou assistência tangível (i.e., apoio instrumental) que se destinam a melhorar o bem-estar dos colaboradores (Kossek et al., 2011). Enquanto o apoio geral do supervisor está focado na eficácia pessoal no trabalho, o apoio do supervisor à família procura facilitar a capacidade de o colaborador gerir a relação entre o trabalho e a família (Kossek et al., 2011). Neste sentido, o apoio do supervisor à família

pode ser definido como a apresentação de comportamentos por parte dos supervisores que apoiam os papéis familiares dos colaboradores (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009). Segundo Hammer e colaboradores (2009), este pode ser conceptualizado em termos de quatro dimensões: apoio emocional, comportamentos de modelagem, apoio instrumental e gestão criativa trabalho-família. O apoio emocional foca-se nas percepções de que o indivíduo é valorizado, existindo consideração pelos seus sentimentos. Ao prestarem este tipo de apoio, os supervisores fazem com que os colaboradores se sintam confortáveis a discutir assuntos relacionados com a família, expressam preocupação pela forma como as responsabilidades do trabalho interferem com as da família e demonstram respeito, compreensão, simpatia e sensibilidade em relação às responsabilidades familiares. Os comportamentos de modelagem dizem respeito à demonstração por parte dos supervisores de como integrar o trabalho e a família, através da modelagem de comportamentos no trabalho (e.g., gestão de tempo, utilização de práticas amigas das famílias). O apoio instrumental diz respeito ao fornecimento de recursos ou serviços no dia-a-dia que ajudem os colaboradores a gerir de forma bem-sucedida as suas responsabilidades profissionais e familiares (e.g., permitir a utilização de horário de trabalho flexível). Enquanto o apoio instrumental é mais reativo e geralmente iniciado em resposta ao pedido de um colaborador, a gestão criativa trabalho-família é mais proactiva, estratégica e inovadora. Diz respeito às ações por parte do supervisor que visam reestruturar o trabalho, de forma a facilitar a eficácia dos colaboradores dentro e fora do trabalho. Estes comportamentos podem envolver mudanças no local e na forma como o trabalho é realizado, equilibrando simultaneamente as responsabilidades do trabalho e da família dos colaboradores com as necessidades da organização, dos clientes e dos colegas de trabalho (Hammer et al., 2009).

Não obstante o apoio do supervisor, no dia-a-dia, é frequente que os indivíduos tenham uma maior interação com os seus pares (Cascio; Fairlie, citado em McMullan et al., 2018), o que permite que os colegas de trabalho tenham uma maior capacidade de compreensão e de criar empatia com determinadas situações, devido à partilha de experiências (McMullan et al., 2018). Nesse sentido, os colegas de trabalho podem ser uma fonte de apoio eficaz (McMullan et al., 2018) e, à semelhança dos supervisores, também podem prestar um apoio à família.

Um dos estudos que se focou no apoio dos colegas à família foi o de McMullan e colaboradores (2018). Segundo os autores, o apoio dos colegas à família pode ser conceptualizado em cinco categorias: demonstração de compreensão pelo valor da família, apoio emocional, partilha de recursos e conhecimentos, facilitação de ajustes de trabalho e desenvolvimento proactivo de soluções. A demonstração de compreensão pelo valor da família

envolve comportamentos por parte dos colegas de trabalho que demonstrem que é aceitável proteger e investir na vida familiar. O apoio emocional tem por objetivo que o colaborador se sinta bem em relação a circunstâncias familiares e profissionais, envolvendo comportamentos como ouvir questões pessoais, proporcionando conforto e tranquilidade. A partilha de recursos e conhecimentos envolve comportamentos como o fornecimento de recursos enquanto o colaborador não se encontra no local de trabalho (e.g., partilha de documentação) e de conselhos sobre como gerir as exigências do trabalho e da família. A facilitação de ajustes de trabalho ocorre quando um colega de trabalho ajuda um indivíduo a lidar com um desafio familiar, apresentando flexibilidade em relação ao trabalho. Por exemplo, os colegas podem demonstrar flexibilidade em relação aos horários de trabalho, trocando de horário com um indivíduo que necessita de atender a uma necessidade familiar. Por fim, o desenvolvimento proactivo de soluções envolve iniciativas por parte de um colega de trabalho, que têm por objetivo gerar soluções que reduzam o impacto das exigências do trabalho sobre as responsabilidades familiares (McMullan et al., 2018).

De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (COR) (Hobfoll, 2001, 2002), os indivíduos procuram obter, reter e proteger os seus recursos. Os recursos são definidos como objetos (e.g., casa), condições (e.g., emprego, casamento), características pessoais (e.g., autoestima) ou energias (e.g., tempo, dinheiro) que são valorizados pelos indivíduos e pelo ambiente cultural, ou que contribuem para a obtenção de objetivos e resultados valorizados (Hobfoll, 2001, 2002). Esta teoria refere que o *stress* ocorre quando existe uma ameaça de perda desses recursos, os recursos se perdem realmente, ou quando o investimento de recursos não resulta no ganho de recursos desejados (Hobfoll, 2001). A teoria COR tem por base o princípio da primazia da perda de recursos e o princípio do investimento de recursos. O primeiro afirma que, perante a mesma quantidade de perdas e ganhos, as perdas têm um impacto significativamente maior (Hobfoll, 2001). Por sua vez, o princípio do investimento de recursos afirma que os indivíduos que possuem mais e melhores recursos, apresentam menor vulnerabilidade para a perda dos mesmos, e maior competência para os obter, contrariamente aos indivíduos com menos recursos, que apresentam uma tendência maior para a perda dos mesmos, e menor competência para os obter (Hobfoll, 2001). Os recursos são importantes porque têm um valor para si mesmos, mas também porque servem para gerar novos recursos (Hobfoll, 2001, 2002). Neste sentido, esta teoria assume que quando se perdem recursos existe suscetibilidade para mais perdas (i.e., espirais de perdas), mas também assume a existência de espirais de ganhos em que os recursos se acumulam, ou seja, os indivíduos podem utilizar os recursos que já possuem para obter mais recursos (Hobfoll, 2001, 2002).

Ten Brummelhuis e Bakker (2012) aplicaram a teoria COR à relação trabalho-família, uma vez que esta refere os processos de ganhos e perdas de recursos. Segundo os autores, existe um conjunto de exigências num domínio que faz com que os indivíduos tenham de utilizar os seus recursos nesse mesmo contexto, diminuindo a qualidade dos resultados no outro domínio (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Desta forma, o conflito trabalho-família reflete um processo através do qual as exigências no domínio do trabalho esgotam os recursos pessoais (e.g., tempo ou energia), resultando numa diminuição dos resultados no domínio familiar (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). No entanto, uma vez que os recursos podem gerar novos recursos, os autores enfatizam ainda que os recursos pessoais desenvolvidos num dos domínios, podem ser utilizados no outro domínio, facilitando o desempenho nesse mesmo domínio (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Por exemplo, o apoio do supervisor no local de trabalho (recurso contextual) pode levar à produção de um recurso pessoal (e.g., tempo), que pode ser utilizado no domínio familiar, aumentando o desempenho no mesmo e reduzindo o conflito trabalho-família (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Assim, os apoios do supervisor e dos colegas à família podem ser vistos como recursos associados à redução do conflito trabalho-família. A este respeito, Hammer e colaboradores (2009) descobriram no seu estudo que existe uma relação significativa e negativa entre o apoio do supervisor à família e o conflito trabalho-família. A meta-análise de Kossek e colaboradores (2011) revelou também que existe uma relação negativa entre o apoio do supervisor à família e o conflito trabalho-família, sendo que se constatou que o apoio do supervisor que é específico à família possui uma relação mais forte com o conflito trabalho-família do que o apoio geral do supervisor (que não é específico à família). Tal situação deve-se, em parte, ao facto de o apoio do supervisor à família proporcionar uma maior flexibilidade no horário de trabalho, reduzir os fatores de *stress* no trabalho, permitir a modelagem de estratégias eficazes de gestão trabalho-família e fornecer informações e conselhos, o que contribui para reduzir o grau em que o trabalho interfere com as responsabilidades familiares (Hammer et al., 2009). No que se refere ao apoio dos colegas à família, o estudo de McMullan e Lapierre (2018), revelou que este se relaciona significativa e negativamente com o conflito trabalho-família.

Com base na revisão de literatura, é esperado que exista uma relação negativa entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e o conflito trabalho-família, surgindo as seguintes hipóteses de investigação:

H2: O apoio social à família existente no local de trabalho relaciona-se negativamente com o conflito trabalho-família, de tal forma que:

H2a: O apoio do supervisor à família relaciona-se negativamente com o conflito trabalho-família.

H2b: O apoio dos colegas à família relaciona-se negativamente com o conflito trabalho-família.

Papel Mediador do Conflito Trabalho-Família

Segundo o princípio do investimento de recursos da teoria COR, os indivíduos podem utilizar os recursos que já possuem para obter mais recursos, existindo uma acumulação dos mesmos (Hobfoll, 2001, 2002). De acordo com ten Brummelhuis e Bakker (2012), os recursos contextuais existentes no domínio do trabalho podem levar à produção de recursos pessoais, que podem ser utilizados no domínio familiar, facilitando o desempenho no mesmo. Por sua vez, segundo Carlson e Kacmar (2000) e Greenhaus e Beutell (1985), quando os papéis de vida que são relevantes para os indivíduos são ameaçados, estes tendem a avaliar a fonte de ameaça de forma negativa. Desta forma, o grau de satisfação dos indivíduos com o seu trabalho pode depender do quanto esse trabalho é percebido como uma ameaça para outros papéis, como o papel familiar (Grandey et al., 2005).

Com base nas ideias anteriormente expostas, os apoios do supervisor e dos colegas à família podem ser vistos como recursos contextuais existentes no local de trabalho, que permitem a produção de recursos pessoais, que podem ser utilizados no domínio familiar, reduzindo o conflito trabalho-família. Por sua vez, a redução do conflito trabalho-família potenciada pela produção de recursos pessoais, faz com que o trabalho deixe de ser percebido como uma ameaça para o papel familiar, aumentando a satisfação dos indivíduos com o trabalho. Neste sentido, assume-se que a relação entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho é explicada pela redução do conflito trabalho-família.

São vários os autores que têm comprovado a existência de uma relação significativa entre o apoio social no local de trabalho e a satisfação com o trabalho. Mais especificamente, Thompson e Prottas (2005) descobriram que a percepção de apoio por parte dos supervisores e colegas de trabalho se relaciona positivamente com a satisfação com o trabalho. Alguns autores argumentaram que o apoio do supervisor à família pode suscitar respostas positivas por parte dos seus colaboradores (Thompson, Beauvais, & Lyness, citado em Bagger & Li, 2014). Neste sentido, quando os colaboradores acreditam que os seus supervisores se preocupam com as suas necessidades familiares, vão responder com percepções mais positivas acerca do ambiente de trabalho, exibindo uma maior satisfação com o seu trabalho (Bagger & Li, 2014). Hammer

e colaboradores (2009) constataram que existe uma relação significativa e positiva entre o apoio do supervisor à família e a satisfação com o trabalho, para além dos efeitos do apoio geral do supervisor. Adicionalmente, Odle-Dusseau e colaboradores (2012) encontraram uma relação significativa e positiva ao longo do tempo entre as percepções dos colaboradores acerca do apoio do supervisor à família e a satisfação com o trabalho.

Assim, com base na revisão de literatura, postula-se que o conflito trabalho-família seja um mediador na relação entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho, surgindo as seguintes hipóteses de investigação:

H3: O conflito trabalho-família medeia a relação entre o apoio social à família existente no local de trabalho e a satisfação com o trabalho, de tal forma que:

H3a: O conflito trabalho-família medeia a relação entre o apoio do supervisor à família e a satisfação com o trabalho.

H3b: O conflito trabalho-família medeia a relação entre o apoio dos colegas à família e a satisfação com o trabalho.

Método

Procedimento

Os dados para o presente estudo foram recolhidos no âmbito de uma investigação desenvolvida pela Professora Doutora Maria José Chambel e pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho, em Portugal. Essa investigação inseriu-se num projeto internacional sobre a relação entre o trabalho e a família, envolvendo 35 países.

O procedimento de recolha de dados envolveu a resposta a um questionário, mediante o cumprimento de alguns critérios. Mais especificamente, os participantes deveriam trabalhar no mínimo 20 horas por semana, trabalhar numa organização (i.e., não poderiam ser trabalhadores independentes) e ter um filho dependente com menos de 20 anos a viver com eles. O questionário foi disponibilizado e respondido em papel, sendo a duração do seu preenchimento de aproximadamente 20 minutos. Foi assegurada a confidencialidade das respostas dos participantes.

Amostra

A amostra obtida é composta por um total de 302 colaboradores Portugueses (159 do sexo feminino – 52.6% e 143 do sexo masculino – 47.4%) com idades compreendidas entre os 24 e os 63 anos ($M = 44.11$, $DP = 7.49$). Relativamente ao estado civil, 267 colaboradores

(88.4%) estão casados ou em coabitação e 35 (11.6%) afirmam estar solteiros ou separados. No que concerne às habilitações literárias, 39 colaboradores (12.9%) possuem um nível inferior ao Ensino Secundário, 78 (25.8%) possuem o Ensino Secundário ou equivalente, 38 (12.6%) frequentaram o Ensino Secundário, 28 (9.3%) frequentaram a Universidade, 97 (32.1%) possuem Licenciatura, 19 (6.3%) completaram o Mestrado e 3 (1%) completaram o Doutoramento. No que diz respeito ao setor profissional, 129 colaboradores (42.7%) exercem atividade profissional nos Serviços, 61 (20.2%) na Indústria, 39 (12.9%) na Educação, 23 (7.6%) no Turismo, 19 (6.3%) na Medicina/Serviço Social, 9 (3%) nas Finanças, 5 (1.7%) na Segurança/Proteção, 4 (1.3%) no Governo, 3 (1%) no Entretenimento, 3 (1%) no setor Militar e 7 (2.3%) noutro setor. Por fim, o tempo em que os colaboradores inquiridos trabalham na presente organização varia entre 2 e 481 meses ($M = 163.15$, $DP = 110.76$).

Medidas

Conflito Trabalho-Família. Para medir o Conflito Trabalho-Família foram utilizados 6 itens da escala de Carlson, Kacmar e Williams (2000) (e.g., “*O meu trabalho afasta-me das atividades familiares mais do que gostaria*”, “*O tempo que dedico ao trabalho não me permite participar nas responsabilidades e tarefas domésticas*” e “*Quando chego a casa vindo do trabalho estou muitas vezes esgotado para participar em atividades/responsabilidades familiares*”). A resposta a estes itens foi dada numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que foi pedido aos participantes que avaliassem o grau em que concordavam com as afirmações (1 = *Discordo fortemente*; 2 = *Discordo*; 3 = *Não concordo nem discordo*; 4 = *Concordo*; 5 = *Concordo fortemente*). Pontuações mais altas indicam níveis elevados de conflito trabalho-família. A escala utilizada com 6 itens apresentou um índice de consistência interna de .87.

Apoio do Supervisor à Família. Para a medição do Apoio do Supervisor à Família foi utilizada a escala *Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF)*; Hammer, Kossek, Bodner, & Crain, 2013). Esta escala é composta por 4 itens (e.g., “*O meu supervisor faz-me sentir confortável quando converso com ele/ela acerca dos meus conflitos entre o trabalho e o não-trabalho*” e “*O meu supervisor trabalha efetivamente com os empregados para resolver de forma criativa os conflitos entre o trabalho e o não-trabalho*”), tendo apresentado um índice de consistência interna de .92. Foi pedido aos participantes que avaliassem o grau em que concordavam com as afirmações, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = *Discordo fortemente*; 2 = *Discordo*; 3 = *Não concordo nem discordo*; 4 =

Concordo; 5 = *Concordo fortemente*). Pontuações mais elevadas nesta escala indicam um elevado nível de apoio do supervisor à família.

Apoio dos Colegas à Família. O Apoio dos Colegas à Família foi medido através de uma adaptação da escala de Clark (2001), sendo esta composta por 3 itens (e.g., “*Os meus colegas compreendem as minhas exigências familiares*”). Os participantes responderam através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = *Discordo fortemente*; 2 = *Discordo*; 3 = *Não concordo nem discordo*; 4 = *Concordo*; 5 = *Concordo fortemente*), sendo que pontuações mais altas indicam um elevado nível de apoio dos colegas à família. A escala utilizada apresentou um índice de consistência interna de .84.

Satisfação com o Trabalho. A Satisfação com o Trabalho foi medida através de um item (“*Estou satisfeito(a) com o meu emprego atual*”). A resposta a este item foi dada numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que foi pedido aos participantes para avaliarem o grau em que concordavam com a afirmação (1 = *Discordo fortemente*; 2 = *Discordo*; 3 = *Não concordo nem discordo*; 4 = *Concordo*; 5 = *Concordo fortemente*). Pontuações mais altas indicam níveis elevados de satisfação com o trabalho.

Análise de Dados

De forma a realizar a análise de dados, foram utilizados os programas estatísticos *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 23.0 para *Windows*) e *SPSS Analysis of Moment Structures* (AMOS, versão 23.0 para *Windows*).

A primeira análise estatística realizada foi a análise fatorial confirmatória, através do programa AMOS. Esta análise visou testar a adequação do modelo de medida teórico com as quatro variáveis latentes (i.e., conflito trabalho-família, apoio do supervisor à família, apoio dos colegas à família e satisfação com o trabalho) à amostra do presente estudo. Neste sentido, foram analisados índices de ajustamento como *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA), *Incremental Fit Index* (IFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Comparative Fit Index* (CFI). Segundo Byrne (2016), para se considerar que o modelo tem um bom ajuste, os índices de ajustamento devem ser iguais ou inferiores a .08, no caso do RMSEA, e iguais ou superiores a .90, no caso do IFI, TLI e CFI. De forma a descartar a hipótese de erro do método comum (i.e., os resultados derivarem do facto das variáveis terem sido medidas com recurso ao mesmo método- questionário), o modelo de medida teórico foi confrontado com o modelo de um fator, que conecta uma única variável latente a todas as variáveis observáveis. Este confronto ocorreu

através da comparação da diferença do qui-quadrado de ambos os modelos, bem como da análise dos índices de ajustamento do modelo de um fator.

Numa fase posterior, e também com recurso ao programa AMOS, realizou-se o teste de hipóteses. Para tal, foi utilizada a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais, começando por testar o Modelo dos Efeitos Diretos. Este modelo visa perceber se o efeito da variável independente sobre a variável dependente é significativo, de modo a que estejam estabelecidas as condições para a mediação, e se possa testar o Modelo Mediado. Assim, para testar as hipóteses postuladas, foram criados e analisados dois modelos de mediação: o Modelo de Mediação Total, que inclui caminhos estruturais dos apoios do supervisor e dos colegas à família ao conflito trabalho-família, e do conflito trabalho-família à satisfação com o trabalho; e o Modelo de Mediação Parcial, onde se adicionou um caminho entre as variáveis independentes (i.e., apoio do supervisor à família e apoio dos colegas à família) e a variável dependente (i.e., satisfação com o trabalho).

Através do SPSS, foi efetuada a caracterização da amostra relativamente ao sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, setor industrial e número de anos na organização, e foram calculados os índices de consistência interna (i.e., alfa de *Cronbach*), os valores médios, o desvio-padrão e as correlações de *Pearson* entre as variáveis em estudo.

Resultados

Análise Fatorial Confirmatória

Com recurso ao programa AMOS, através da análise fatorial confirmatória, foi possível constatar se as respostas obtidas se encaixam no modelo proposto, testando a validade do mesmo. O modelo testado (ou seja, o modelo de medida teórico) contém as variáveis latentes conflito trabalho-família, apoio do supervisor à família, apoio dos colegas à família e satisfação com o trabalho. Para todos os índices de ajustamento analisados, o modelo de medida teórico mostrou-se adequado ($\chi^2 (72) = 207.756$, $p < .001$; RMSEA = .079; IFI = .941; TLI = .925; e CFI = .940). Posteriormente, o modelo de medida teórico foi confrontado com o modelo de um fator, com o objetivo de descartar a hipótese de erro do método comum. Verificou-se que, contrariamente ao modelo de medida teórico, o modelo de um fator não apresentou índices de ajustamento satisfatórios (RMSEA = .290; IFI = .136; TLI = -.013; e CFI = .131), revelando que não existe um bom ajustamento. Para além disso, o valor do qui-quadrado do modelo de um fator é significativamente mais elevado ($\chi^2 (78) = 2056.514$, $p < .001$) do que o do modelo de medida teórico, sendo a diferença entre os dois modelos significativa ($\Delta\chi^2 (6) = 1848.758$,

$p < .001$). Desta forma, admite-se que o modelo de medida teórico apresenta um melhor ajustamento aos dados, sendo estes mais bem explicados quando as variáveis latentes são analisadas como constructos teóricos distintos.

Valores Médios, Desvio-Padrão e Correlações entre as Variáveis em Estudo

Quadro 1

Média, Desvio-Padrão (DP) e Correlações (r) entre as Variáveis em Estudo

	Média	DP	r			
			1.	2.	3.	4.
1. Conflito Trabalho-Família	2.87	.83				
2. Apoio do Supervisor à Família	3.22	.90	-.17*			
3. Apoio dos Colegas à Família	3.60	.72	-.19*	.45**		
4. Satisfação com o Trabalho	3.71	.95	-.34**	.35**	.30**	

Nota: N = 302. * $p < .01$; ** $p < .001$.

Através do Quadro 1, é possível observar a média (M), o desvio-padrão (DP) e os valores de correlação (r) entre as variáveis estudadas.

Com base nos valores médios e desvio-padrão obtidos, constata-se que os colaboradores têm uma perceção de um baixo nível de conflito trabalho-família, uma vez que a média das respostas se situa entre “*Discordo*” e “*Não concordo nem discordo*” ($M = 2.87$, $DP = .83$). Relativamente ao apoio do supervisor à família, os colaboradores tendem a não se posicionar, visto que a média das respostas se situa próximo de “*Não concordo nem discordo*” ($M = 3.22$, $DP = .90$). Em relação ao apoio dos colegas à família, este é percecionado pelos colaboradores como sendo moderadamente elevado, uma vez que a média das respostas se posiciona próximo de “*Concordo*” ($M = 3.60$, $DP = .72$). Por fim, no que diz respeito à satisfação com o trabalho, esta parece ser moderadamente elevada, pois a média das respostas dos colaboradores aproxima-se de “*Concordo*” ($M = 3.71$, $DP = .95$).

A análise das correlações entre as variáveis em estudo revelou que o apoio do supervisor à família se relaciona negativa e significativamente com o conflito trabalho-família ($r = -.17$, $p < .01$) e positiva e significativamente com a satisfação com o trabalho ($r = .35$, $p < .001$). Da mesma forma, o apoio dos colegas à família também se relaciona negativa e significativamente com o conflito trabalho-família ($r = -.19$, $p < .01$) e positiva e significativamente com a satisfação com o trabalho ($r = .30$, $p < .001$). Verificou-se ainda que o conflito trabalho-família se relaciona negativa e significativamente com a satisfação com o trabalho ($r = -.34$, $p < .001$). Por fim, constatou-se que os apoios do supervisor e dos colegas à família se correlacionam

positiva e significativamente entre si ($r = .45, p < .001$). Assim, é possível admitir que, tal como sugerido pelas hipóteses deste estudo, quanto maior os apoios do supervisor e dos colegas à família, menor o conflito trabalho-família, e maior a satisfação com o trabalho.

Teste de Hipóteses

Com o objetivo de testar as hipóteses do presente estudo, recorreu-se aos Modelos de Equações Estruturais. Numa primeira fase, analisou-se o Modelo dos Efeitos Diretos, no qual se consideraram as relações entre os Apoios do Supervisor e dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho, sem serem estabelecidas relações com a variável mediadora (i.e., o Conflito Trabalho-Família). O Modelo dos Efeitos Diretos revelou que o Apoio do Supervisor à Família tem uma relação positiva e significativa com a Satisfação com o Trabalho ($\beta = .28, p < .001$) e que o Apoio dos Colegas à Família também tem uma relação positiva e significativa com a Satisfação com o Trabalho ($\beta = .20, p < .001$). Desta forma, esta observação está de acordo com a primeira condição de mediação, isto é, de que as variáveis independentes (i.e., Apoio do Supervisor à Família e Apoio dos Colegas à Família) têm uma relação significativa com a variável dependente (i.e., Satisfação com o Trabalho). O Modelo dos Efeitos Diretos obteve índices de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 (76) = 315.223, p < .001$; RMSEA = .102; IFI = .896; TLI = .874; e CFI = .895).

De forma a testar as hipóteses de mediação, foram criados e analisados dois modelos: o Modelo de Mediação Total e o Modelo de Mediação Parcial. O Modelo de Mediação Total apresentou um ajustamento adequado aos dados ($\chi^2 (75) = 309.536, p < .001$; RMSEA = .102; IFI = .898; TLI = .875; e CFI = .897), tal como o Modelo de Mediação Parcial ($\chi^2 (73) = 274.767, p < .001$; RMSEA = .096; IFI = .912; TLI = .890; e CFI = .911). A comparação entre os dois modelos revelou que a diferença entre ambos é significativa ($\Delta\chi^2 (2) = 34.769, p < .001$), sendo favorável o Modelo de Mediação Parcial. Assim, considerou-se como modelo final o Modelo de Mediação Parcial. Na Figura 1 é apresentado o esquema deste modelo, com os coeficientes standardizados de cada uma das ligações existentes no mesmo.

Com os resultados obtidos neste modelo, verificou-se que, tal como esperado, o Conflito Trabalho-Família se relaciona negativa e significativamente com a Satisfação com o Trabalho ($\beta = -.30, p < .001$), o que permitiu suportar a hipótese 1 deste estudo.

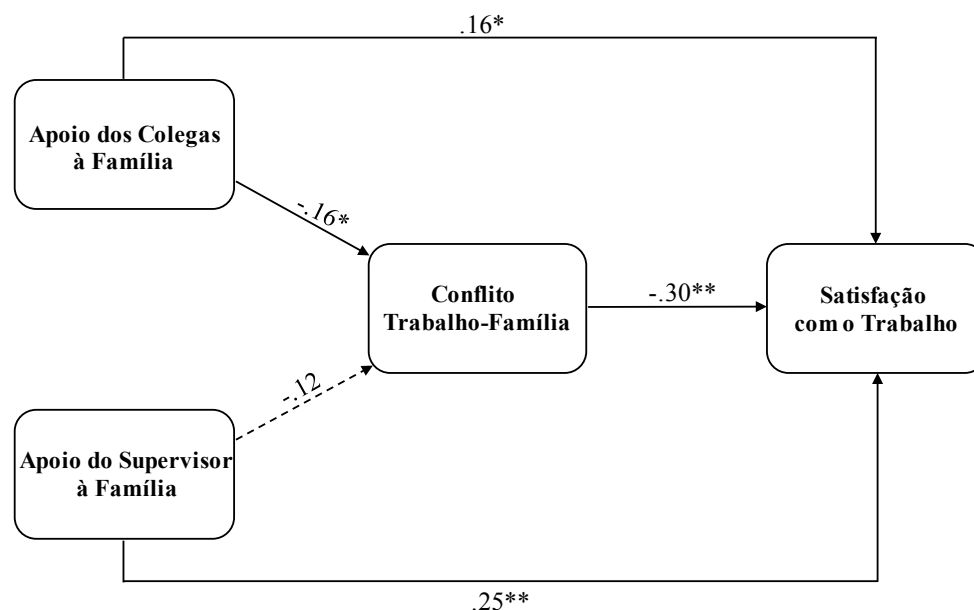
Os resultados indicaram também que não existe uma relação significativa entre o Apoio do Supervisor à Família e o Conflito Trabalho-Família ($\beta = -.12, n.s.$). Desta forma, a hipótese 2a foi refutada. Por sua vez, e como esperado, constatou-se que o Apoio dos Colegas à Família

se relaciona negativa e significativamente com o Conflito Trabalho-Família ($\beta = -.16, p < .05$), o que suportou a hipótese 2b.

Neste modelo, apesar de existir uma relação positiva e significativa entre o Apoio do Supervisor à Família e a Satisfação com o Trabalho ($\beta = .25, p < .001$), não se verificou a existência de uma relação significativa entre o Apoio do Supervisor à Família e o Conflito Trabalho-Família, tal como referido anteriormente. Desta forma, constatou-se que o Conflito Trabalho-Família não é importante para explicar a relação entre o Apoio do Supervisor à Família e a Satisfação com o Trabalho. Assim, a hipótese 3a foi refutada. Por sua vez, a relação entre o Apoio dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho revelou-se positiva e significativa ($\beta = .16, p < .05$), mesmo na presença do mediador (i.e., o Conflito Trabalho-Família). Desta forma, verificou-se que o Conflito Trabalho-Família media parcialmente a relação entre o Apoio dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho, suportando parcialmente a hipótese 3b deste estudo.

Figura 1

Esquema do Modelo de Mediação Parcial



Nota: * $p < .05$; ** $p < .001$.

———— Relação significativa

- - - - - Relação não significativa

Discussão

O presente estudo analisou a relação do conflito trabalho-família com os apoios do supervisor e dos colegas à família e com a satisfação com o trabalho, bem como o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho.

Tal como esperado, verificou-se que o Conflito Trabalho-Família se relaciona negativa e significativamente com a Satisfação com o Trabalho. Este resultado vai ao encontro das ideias defendidas por Carlson e Kacmar (2000), Greenhaus e Beutell (1985) e Grandey e colaboradores (2005). Segundo Carlson e Kacmar (2000) e Greenhaus e Beutell (1985), o trabalho é avaliado de forma negativa quando outros papéis relevantes para os indivíduos, como o papel familiar, são ameaçados. Tendo em conta que no caso do conflito trabalho-família, o trabalho é percebido como uma ameaça para o papel familiar, o grau de satisfação dos indivíduos com o seu trabalho diminui (Grandey et al., 2005). Estudos anteriores já tinham comprovado esta relação (e.g., Allen et al., 2000; Bruck et al., 2002; Cortese et al., 2010; Kossek & Ozeki, 1998; Mauno et al., 2006; Pasewark & Viator, 2006).

Também de acordo com o esperado, foi possível observar que o Apoio dos Colegas à Família se relaciona negativa e significativamente com o Conflito Trabalho-Família. Neste sentido, este resultado vai ao encontro da teoria COR aplicada à relação trabalho-família (Hobfoll, 2001, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012), que postula que os recursos contextuais existentes no domínio do trabalho (e.g., apoio dos colegas à família), podem levar à produção de recursos pessoais, que podem ser utilizados no domínio familiar, facilitando o desempenho no mesmo e reduzindo, assim, o conflito trabalho-família. O estudo de McMullan e Lapierre (2018) já tinha comprovado esta relação.

Mais interessante, observou-se neste estudo que o Conflito Trabalho-Família media parcialmente a relação entre o Apoio dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho. Desta forma, por um lado, este estudo evidenciou que quanto maior o Apoio dos Colegas à Família, menores serão os níveis de Conflito Trabalho-Família, o qual, por sua vez, relaciona-se negativamente com a Satisfação com o Trabalho. E, por outro lado, evidenciou a existência de uma relação direta positiva e significativa entre o Apoio dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho. Alguns autores (e.g., Thompson & Prottas, 2005) já tinham demonstrado que o apoio dos colegas de trabalho se relaciona positivamente com a satisfação com o trabalho. Visto que o Conflito Trabalho-Família media parcialmente esta relação, investigações futuras poderão analisar que outras variáveis são responsáveis pela explicação desta relação.

No entanto, neste estudo observou-se, contrariamente ao esperado, que não existe uma relação significativa entre o Apoio do Supervisor à Família e o Conflito Trabalho-Família. Desta forma, este resultado não apresenta concordância com a teoria COR aplicada à relação trabalho-família (Hobfoll, 2001, 2002; ten Brummelhuis & Bakker, 2012), não parecendo que este recurso de apoio do supervisor contribua para facilitar a relação entre o trabalho e a família. Uma possível explicação para este resultado pode ser o facto de o conflito trabalho-família estar mais dependente das práticas amigas das famílias. Visto que a utilização das práticas amigas das famílias está inserida na dimensão de apoio instrumental do apoio do supervisor à família, na presente amostra, os supervisores poderiam não ter poder para fornecer essas práticas aos colaboradores, ou não apoiar a utilização das mesmas, o que leva a que o apoio do supervisor à família não tenha influência no conflito trabalho-família. De facto, sabe-se que as práticas amigas das famílias estão relacionadas com um decréscimo do conflito trabalho-família (Fiksenbaum, 2014; Grzywacz & Butler, 2008), podendo as mesmas ser categorizadas em medidas de flexibilidade (e.g., horário de trabalho flexível, trabalho em *part-time*, semanas de trabalho comprimidas), licenças (e.g., licenças de maternidade/paternidade), cuidados (e.g., creches/jardins de infância no local de trabalho), medidas de suporte (e.g., *workshops*, aconselhamento e programas de gestão do *stress* e bem-estar) e medidas convencionais e compensações/benefícios (e.g., seguro de saúde e de vida, planos de reforma) (Poelmans et al., 2009). Estudos futuros poderão analisar esta explicação de forma aprofundada.

Para além do que tinha sido pressuposto, os resultados deste estudo também demonstraram que o Apoio do Supervisor à Família se relaciona positiva e significativamente com a Satisfação com o Trabalho. Esta relação não é totalmente inesperada, uma vez que já tinha sido demonstrada em vários estudos (e.g., Bagger & Li, 2014; Hammer et al., 2009; Odle-Dusseau et al., 2012). No entanto, e contrariamente ao esperado, o Conflito Trabalho-Família não se revelou um mecanismo explicativo desta relação. Este resultado também foi encontrado no estudo de Odle-Dusseau e colaboradores (2012), onde se verificou que o conflito trabalho-família não se revelou um mediador significativo da relação entre o apoio do supervisor à família e as atitudes em relação ao trabalho, mais especificamente, a satisfação com o trabalho. Assim, seria interessante que futuras investigações analisassem que variáveis são responsáveis pela explicação desta relação.

Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

O presente estudo, como qualquer outro, apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas, de forma a melhorar futuras investigações.

Uma das limitações prende-se com o facto deste estudo ser transversal, ou seja, dos dados terem sido recolhidos num único momento no tempo. Como tal, não é possível realizar inferências no que diz respeito às relações de causalidade entre as variáveis estudadas, sendo os resultados apenas reveladores da natureza positiva ou negativa dessas relações, e da sua significância. De forma a colmatar esta limitação, seria necessário proceder à realização de um estudo longitudinal, no qual as variáveis seriam medidas em vários momentos ao longo do tempo. Uma outra limitação diz respeito ao facto de as respostas dos participantes terem sido obtidas através da utilização de um método de autoavaliação, o que pode ter contribuído para a emergência do fenómeno de desejabilidade social (i.e., os participantes podem ter respondido de acordo com o que é socialmente aceitável ou tido como mais correto). Esta limitação poderá ser colmatada, em futuras investigações, através da utilização de múltiplas fontes para a obtenção de respostas. Visto que foi estudado o impacto das exigências do domínio do trabalho no domínio familiar, seria também interessante que investigações futuras explorassem a interferência do domínio familiar no domínio do trabalho. Por fim, no presente estudo, foi utilizada uma versão curta (4 itens) da escala do apoio do supervisor à família, evidenciando uma ótima consistência interna. Contudo, em investigações futuras seria pertinente utilizar a versão completa da escala (14 itens) e analisar separadamente cada uma das dimensões (i.e., apoio emocional, apoio instrumental, comportamentos de modelagem e gestão criativa trabalho-família), de forma a examinar se existem diferenças ao nível da influência de cada uma no conflito trabalho-família.

Implicações Práticas

Apesar das limitações anteriormente mencionadas, o presente estudo apresenta importantes implicações para a prática organizacional.

O papel mediador do Conflito Trabalho-Família na relação entre o Apoio dos Colegas à Família e a Satisfação com o Trabalho, destaca a importância de atuar no âmbito da redução do Conflito Trabalho-Família. Para tal, as organizações devem procurar investir no apoio que os colegas de trabalho fornecem aos colaboradores, no que diz respeito às questões familiares. Este investimento pode ser conseguido através de formações a todos os colaboradores, de forma a que estes sejam capazes de apoiar as necessidades de gestão da relação trabalho-família

dos seus colegas. Tendo em conta que Hammer e colaboradores (2009) sugerem que é importante que se forneçam exemplos tangíveis dos comportamentos que facilitam a gestão da relação trabalho-família, torna-se pertinente que estas formações incluam exemplos de comportamentos que podem ser exibidos pelos colegas. Adicionalmente, podem também incluir informação relativa aos benefícios deste tipo de apoio e da redução do conflito trabalho-família, bem como exercícios de *role-play* (McMullan et al., 2018). No sentido de facilitar a prestação deste tipo de apoio por parte dos colegas, é também importante que as organizações procurem desenvolver uma cultura de apoio e cooperação, bem como fomentar boas relações entre os colaboradores. Para tal, podem recorrer a ações de *team building*, uma vez que estas permitem melhorar as relações interpessoais (Klein et al., 2009).

Por outro lado, a relação observada entre o Apoio do Supervisor à Família e a Satisfação com o Trabalho, veio demonstrar que o facto de os supervisores se preocuparem com as necessidades familiares dos colaboradores permite melhorar os níveis de satisfação com o trabalho dos mesmos. Desta forma, é importante que as organizações invistam na melhoria das capacidades e motivação dos supervisores para aumentarem o contacto com os colaboradores e apoiarem as necessidades dos mesmos no que diz respeito à vivência de relações positivas entre o trabalho e a família.

Dada a possível explicação apresentada para a relação não significativa entre o Apoio do Supervisor à Família e o Conflito Trabalho-Família, e visto que o supervisor é uma fonte próxima dos colaboradores, torna-se pertinente que o apoio deste à família seja um recurso facilitador da relação trabalho-família. Para tal, as organizações devem procurar conferir poder aos supervisores no que toca à utilização das práticas amigas das famílias por parte dos colaboradores. Por outro lado, e tal como referido, os supervisores podem não apoiar a utilização das práticas e, desta forma, mesmo que tenham poder sobre as mesmas, não as fornecem aos colaboradores. Neste sentido, é importante que as organizações procurem demonstrar aos supervisores a importância que as práticas amigas das famílias têm na redução do conflito trabalho-família, assim como as consequências deste tanto para os indivíduos, como para as organizações.

Assim, este estudo salienta a relevância de existir uma mudança de comportamentos e cultura, de forma a que as fontes presentes no local de trabalho, como os colegas e os supervisores, possam ser mais apoiantes das questões familiares dos colaboradores. É importante que as organizações se preocupem em facilitar a gestão que os seus colaboradores fazem dos papéis profissionais e familiares, através do investimento no apoio dos colegas à família, de forma a aumentar a satisfação dos colaboradores com o trabalho e a evitar

consequências negativas. Adicionalmente, para que os níveis de satisfação com o trabalho aumentem, é também importante tornar os supervisores mais apoiantes do domínio familiar dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. doi:10.1037/1076-8998.5.2.278
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150. doi:10.1177/0149206311413922
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28. doi:10.1080/08853134.1997.10754079
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353. doi:10.1006/jvbe.2001.1836
- Buonocore, F., & Russo, M. (2012). Reducing the effects of work–family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108. doi:10.1111/j.1748-8583.2011.00187.x
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd Ed). New York: Routledge.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.009

- Carlson, D. S., & Grywacz, J. G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory and best practices* (pp. 57-73). London: Academic Press.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work–family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. doi:10.1177/014920630002600502
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work– family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. doi:10.1006/jvbe.1999.1713
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540. doi:10.1177/014920639902500403
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365. doi:10.1006/jvbe.2000.1759
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314. doi:10.1097/00006842-197609000-00003
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C. (2010). Determinants of nurses’ job satisfaction: The role of work–family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 35-43. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.01064.x
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: Implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. doi:10.1080/09585192.2013.796314
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. doi:10.1037/0021-9010.77.1.65

- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496. doi:10.2307/2092933
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323. doi:10.1348/096317905X26769
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:10.2307/258214
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 249-270. doi:10.1006/jvbe.1996.1578
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2008). Work-family conflict. In J. Barling & C. Cooper (Eds.), *The sage handbook of organizational behavior: Volume 1- micro approaches* (pp. 451-468).
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436. doi:10.1023/a:1022820609967
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296. doi:10.1037/a0032612
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856. doi:10.1177/0149206308328510
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307

- Judge, T., Parker, S., Colbert, A., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 25-53). London: Sage.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181-222. doi:10.1177/1046496408328821
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for future organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. doi:10.1037/0021-9010.83.2.139
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi:10.1037//0021-9010.87.1.52
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 359-375. doi:10.1037/0021-9010.82.3.359
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work-and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210-233. doi:10.1080/02678370600999969

- McMullan, A., & Lapierre, L. (2018). Development and validation of a measure of work-family supportive coworker behaviors. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 45-80. doi:10.5465/AMBPP.2018.14580abstract
- McMullan, A. D., Lapierre, L. M., & Li, Y. (2018). A qualitative investigation of work-family-supportive coworker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 25-41. doi:10.1016/j.jvb.2018.03.007
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. doi:10.1002/job.695
- Mortimer, J. T., Lorence, J., & Kumka, D. S. (1986). *Work, family, and personality: Transition to adulthood*. Norwood: Ablex Publishing.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work–family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work–family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 28-40. doi:10.1037/a0026428
- Pasewark, W. R., & Viator, R. E. (2006). Sources of work-family conflict in the accounting profession. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 147-165. doi:10.2308/bria.2006.18.1.147
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61. doi:10.1037/1072-5245.12.1.43
- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., & Beham, B. (2009). Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The oxford handbook of organizational well-being* (pp. 180–212). Oxford: University Press.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407. doi:10.1002/hrm.20032
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage.

- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. doi:10.1037/a0027974
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118. doi:10.1037/1076-8998.10.4.100
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573. doi:10.1037/0033-295X.92.4.548